

O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZACIONAIS PÚBLICAS

Vital Serafim de Arruda

Curso de Pós – Graduação em Gestão Pública EAD

Polo de Taguatinga, DF

RESUMO

O Planejamento Estratégico tem se consolidado gradualmente como principal modelo de gestão do setor público brasileiro. Este trabalho aborda o planejamento estratégico com enfoque 74 organizações públicas do judiciário brasileiro, visando elencar os principais fatores que impactam diretamente no processo do desdobramento da estratégia nas unidades organizacionais. Para isso foi realizada uma pesquisa empírica a partir de dados primários obtidos via questionário com vários órgãos da justiça brasileira e o levantamento documental, os dados foram tratados e analisados, relacionando os meios de obtenção e fornecimento de informações às situações que refletem o planejamento estratégico dentro dos órgãos pesquisados. Os resultados apurados demonstram que o planejamento estratégico já é um elemento intrínseco ao gerenciamento dos órgãos pesquisados e que se encontra em um processo de avaliação e amadurecimento, ressaltando que o principal elemento dificultador do desdobramento da estratégia, perante as unidades organizacionais, é o pouco tempo investido pelos gestores para discutir a estratégia.

Palavras-chave: planejamento, gestão pública, desdobramento da estratégia.

INTRODUÇÃO

Diante dos novos paradigmas tecnoeconômicos pautados em informação, conhecimento e inovação o planejamento nas suas diferentes dimensões tornou-se um elemento essencial para o alcance dos objetivos propostos sejam eles pessoais, organizacionais ou governamentais. Partindo desse princípio, mas pensando no âmbito da gestão organizacional, o planejamento, foi sendo consolidado como elemento essencial ao sucesso de uma organização, e assim desde os primórdios da administração até os dias atuais

ele foi sendo modificado e aperfeiçoado, resultando atualmente no que conhecemos como planejamento estratégico.

A construção de um planejamento estratégico tem por objetivo criar um direcionamento comum a ser buscado por toda organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e disponibilizando mecanismos para mensuração dos resultados alcançados pela estratégia de modo central, visando o alcance dos objetivos organizacionais e a melhoria dos resultados.

Conforme Silva, Mucci, Baeta e Araújo (2012), a gestão pública abrange um conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que se organizam no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos, tendo como seu maior desafio transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para isso, se faz necessário que os gestores estejam capacitados e familiarizados com os mais modernos instrumentos de gestão, entre eles está o objeto de estudo desse trabalho: o planejamento estratégico. Em outras palavras buscar a eficiência e a melhoria na prestação do serviço público.

Convém ressaltar que o planejamento estratégico na gestão pública brasileira vem evoluindo lentamente, tendo em vista, que diversos fatores dificultam o seu melhor desenvolvimento, sejam eles políticos, econômicos e até culturais. Já a gestão do Judiciário nacional, foco principal desse estudo passa por um processo de aperfeiçoamento e modernização, e ao longo dos últimos anos tem buscado solidificar o planejamento estratégico como um dos principais pilares desse processo.

Assim essas organizações públicas criam o seu planejamento estratégico visando alcançar os objetivos que foram por elas traçados e independentemente da forma pela qual elas se utilizam para implementar essa estratégia, necessariamente precisam realizar um desmembramento desse planejamento macro em partes menores visando a sua melhor implementação ou até mesmo o seu êxito.

Como dito o presente trabalho está focado nas organizações públicas do judiciário e se propõe a realizar a análise dessa etapa de alinhamento das unidades organizacionais a estratégia, identificando as principais dificuldades encontradas. Segundo Herrero apud Revista Forbes (2005), os principais obstáculos à implementação da estratégia são: o fato dos colaboradores não a compreenderem, os poucos incentivos aos dirigentes associados a ela, o pouco tempo despendido pelos gestores para discuti-la e a falta de uma associação entre ela e o orçamento da organização.

Diante das perspectivas apresentadas torna-se de fundamental importância conhecer os obstáculos encontrados pela gestão pública para alinhar as unidades organizacionais ao seu planejamento. Dessa forma o presente artigo, busca fundamentado nos conceitos sobre planejamento estratégico, analisar a gestão estratégica no judiciário, definindo os principais entraves relacionados ao desmembramento da estratégia nas unidades organizacionais.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados os levantamentos teóricos que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho. Foram tratados os temas planejamento organizacional, gestão pública, planejamento estratégico, avaliação estratégica e desdobramento da estratégia.

1.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2009, p. 5), o processo de planejar consiste em um modo de pensar; e um modo de pensar envolve indagações; e as indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, em quanto tempo, para quem, por que, por quem e onde. Já o planejamento organizacional como o próprio termo induz é aquele voltado para as organizações, toda atividade de planejamento organizacional, por sua natureza, deverá, segundo Oliveira (2009, p. 5), resultar de decisões presentes, tomadas a partir da análise de impactos dessas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Segundo Baggio e Lampert (2009) o planejamento tradicional centrado no ator que planeja e monopoliza, tendo um viés autoritário e tecnocrático, posto em prática mediante um processo de convencimento e persuasão foi aos poucos sendo substituído pelo planejamento estratégico. Já esse é um processo que auxilia a empresa a projetar o seu futuro, após a avaliação do ambiente externo e interno, com definição da estratégia para alcançar os objetivos traçados, englobando decisões que abarquem toda a organização e que visam ao médio e longo prazos, e por ser contínuo está sempre sujeito à revisão.

1.2 GESTÃO PÚBLICA

A administração pública brasileira evoluiu sob três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. No patrimonialismo, implantado no Brasil na época em que era colônia de Portugal, não há distinção entre as esferas pública e privada. Segundo Bendix (1986), no patrimonialismo, o governante trata toda a administração política

como seu assunto pessoal, ao mesmo modo como explora a posse do poder político como um predicado útil de sua propriedade privada, favorecendo assim a prática da corrupção e do nepotismo.

Na sequência veio o modelo burocrático com controles rigorosos dos processos para evitar os males do patrimonialismo e com o intuito de racionalizar e otimizar os meios de produção. Chiavenato (2002) define a burocracia como um modo de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

O forte controle dos procedimentos acabou por transformar a conformidade com normas e regulamentos na razão de ser do funcionário. Segundo Souza (2010), as mudanças nas relações sociais e econômicas inviabilizaram a continuidade de uma administração pública essencialmente burocrática, surgindo à necessidade de uma administração pública gerencial. Segundo Abrucio (1997), o modelo gerencial é regido pela busca da eficiência, partindo do pressuposto de que é preciso modificar as engrenagens do modelo weberiano.

Para Souza (2010) a nova administração pública deve ter como foco o atendimento das necessidades do cidadão. Para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

Segundo Caiuby 2011, os gestores públicos brasileiros estão, desde o fim da ditadura, na busca pelo aprimoramento dos processos de gestão das organizações públicas nacionais.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Silva, Mucci, Baeta e Araújo (2012), as organizações têm procurado desenvolver estratégias para se sustentar de forma competitiva no mercado, aproveitando as oportunidades e minimizando os efeitos das ameaças que surgem a todo o momento. A busca por vantagens competitivas são mecanismos para que as organizações consigam se manter no mercado, e nesse processo o Planejamento Estratégico torna-se uma técnica gerencial de fundamental importância, visto que engloba ferramentas que lhes possibilitam conhecer o ambiente em que estão introduzidas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações.

O planejamento estratégico pode ser entendido como a elaboração, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, de uma estratégia competitiva que assegure o êxito da

organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (Herrero, 2005). Pode ser entendido também como um processo utilizado para formulação da estratégia organizacional de longo prazo, no qual se busca o maior conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida, ele impõe racionalidade às ações das instituições no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional (Souza, 2010).

Essencial às organizações modernas o planejamento estratégico vem ser tornando tão importante que está sendo considerado por muitos como uma premissa fundamental ao sucesso das organizações, por permitir a antecipação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos predeterminados.

As técnicas e os conceitos de planejamento evoluíram muito com o passar do tempo até chegar nesta visão da importância de formular estratégias baseadas na análise de ambiente (Silva, Mucci, Baeta e Araújo, 2012).

1.4 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Herrero 2005, por mais que a estratégia competitiva possa ser considerada fundamental para o sucesso de uma organização, o que predomina é uma grande dificuldade por parte dos empregados, dos diferentes níveis organizacionais desde os gestores até os de nível operacional, para interiorizar e aplicar a estratégia no trabalho diária. Assim depreende-se que a melhor forma para construção da estratégia organizacional é fazer com que todos participem do processo para compreendê-lo, o que facilitará também a sua mensuração.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em constante mudança sem um processo de avaliação estratégica.

A partir dessa análise o *Balance Scorecard* ou BSC pode ser entendido como um sistema de gestão que traduz a estratégia organizacional em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização (Herrero, 2005). Criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton o BSC busca a avaliação da estratégia baseada em diferentes perspectivas não apenas a financeira.

Segundo Kaplan e Norton apud Herrero 2005, a implementação bem sucedida da estratégia envolve o domínio de três atividades interligadas, isto é, a geração de valor é igual à descrição da estratégia, mais a mensuração da estratégia, mais a gestão da estratégia.

1.5 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

O desdobramento da estratégia consiste na definição de estratégias específicas para as unidades ou áreas finalísticas objetivando o alcance da visão de futuro a partir da estratégia definida pelo órgão central (Caiuby, 2011).

Segundo Kaplan e Norton (2006), o alinhamento de toda a instituição com a estratégia é um dos princípios de gestão que favorecem a implementação da estratégia e por consequência o sucesso do planejamento estratégico da organização.

Assim o alinhamento é promovido por meio do desmembramento da estratégia da unidade central que define a estratégia global da organização e as unidades ou áreas finalísticas que deveram possuir estratégias específicas para alcançar a visão de futuro definida no planejamento estratégico (Caiuby, 2011).

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada representa aqui a descrição dos métodos gerais e específicos, assim como as técnicas e os instrumentos que foram utilizados na coleta dos dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa pode ser caracterizada como explicativa, pois teve como objetivo identificar as dificuldades encontradas no processo de desdobramento da estratégia na gestão pública. Quanto aos meios foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica foi a mais explorada, e serviu de embasamento teórico para a os objetivos formulados, utilizando-se dos conceitos desenvolvidos pelos diversos autores consultados. A pesquisa documental envolveu a consulta aos sites de cinco órgãos pesquisados que não responderam ao instrumento de pesquisa, por meio de documentos oficiais disponíveis nesses, que pudessem de alguma forma contribuir para uma melhor caracterização do planejamento na gestão pública nos tribunais do judiciário.

A pesquisa de campo envolveu a aplicação de questionário (apresentado no apêndice deste trabalho), onde foram coletados os dados primários que possibilitaram a caracterização precisa e tempestiva das informações. Esse instrumento foi constituído de nove perguntas, sendo sete objetivas e duas semiabertas, tendo sido desenvolvido a partir da fundamentação teórica dos autores pesquisados, onde todas as questões tiveram como objetivo: caracterizar a

gestão estratégica nos tribunais do judiciário brasileiro, possibilitando o levantamento de informações imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho.

O universo da pesquisa foi constituído pelos 90 tribunais que compõem o judiciário brasileiro são eles: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), cinco Tribunais Regionais Federais (TRFs), 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), três Tribunais de Justiça Militar (TJMs), 27 Tribunais de Justiça (TJs).

Como meio de aplicação do questionário foi utilizado apenas o e-mail, tendo sido aplicado em um prazo de uma semana e apesar das dificuldades encontradas houve significativo retorno dos dados, onde foram obtidos, respectivamente, 69 questionários. O que segundo a ferramenta “calculadora amostral” em um universo de 90 elementos com margem de erro de 5% e nível de confiança de 90% estaria dentro dos 68 sugeridos.

A técnica utilizada para a análise das informações colhidas foi a forma quantitativa, utilizando-se de fórmulas estatísticas que melhor representam o objetivo do artigo, mensurando de forma direta as informações.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização do trabalho foram observados os dados obtidos na pesquisa aplicada durante a sua realização e também informações oficiais retiradas diretamente dos sítios de algumas instituições. Os resultados apurados foram apresentados estabelecendo a mesma estrutura contida no questionário aplicado, destacando os itens que se mostraram mais relevantes para o estudo.

Por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa referente ao tipo de justiça foi possível verificar uma boa variação de participação, em outras palavras houve uma significativa contribuição (conforme tabela 1) de diferentes ramos da Justiça, destaque para os tribunais superiores (considerando aqui também o Supremo Tribunal Federal – STF) que contou com a participação de todos os órgãos e para a justiça do trabalho que alcançou 32% do total dos órgãos pesquisados. Todas as instituições que participaram da pesquisa quer seja por meio do questionário, quer seja pelo levantamento documental tem sua existência consolidada na gestão pública nacional, tendo todos mais de 20 anos de existência. Convém destacar que com esse nível de participação a avaliação dos resultados torna-se mais

consistente evitando assim que algum tipo de informação mais característica de um ramo da justiça prevaleça sobre as demais.

Tabela 1- Tipo de Justiça ao qual o órgão está vinculado

Respostas	Frequência	Porcentagem %
Estadual	16	23%
Federal	5	7%
Trabalho	21	30%
Eleitoral	22	32%
Militar	-	-
Tribunal Superior	5	7%
Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à implementação do planejamento estratégico na gestão dos órgãos pesquisados, ressalta-se que (conforme tabela 2) em sua totalidade ele já foi implementado, o que corrobora com os autores pesquisados que indicam que existem há algum tempo uma preocupação por parte dos gestores públicos em modernizar a administração pública brasileira, que por um longo período esteve estagnada em práticas burocráticas, trazendo práticas eficientes que demonstraram sua capacidade de resultado na administração privada adaptando-as da melhor forma para gestão do bem público. Merecem ser listados também dois fatores de destaque primeiramente a importância de se ter um órgão ou unidade organizacional, entre todos os que contribuíram com a pesquisa, responsável por acompanhar e monitorar o andamento da estratégia da organização. Em segundo lugar o fato de todos terem implementado a estratégia há mais de quatro anos, o que significa dizer que um ciclo de médio prazo já foi cumprido e já colhe os seus resultados (os planos estratégicos do judiciário foram concebidos para um período de quatro anos).

Tabela 2- Existe Planejamento Estratégico institucionalizado no órgão

Respostas	Frequência	Porcentagem %
Sim	69	100%
Não	-	-
Não sei	-	-
Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os autores pesquisados não há como saber o sucesso de um planejamento estratégico se esse não puder ser mensurado e avaliado por meio de indicadores de resultado, seguindo essa linha de objetivo todos os órgãos realizam essa atividade de suma importância para gestão e todos também (conforme tabela 3) utilizam do *Balanced Scorecard* como mecanismo de avaliação da estratégia, ou seja, uma das práticas modernas mais utilizadas no mundo corporativo com as devidas adaptações para a realidade da gestão pública.

Tabela 3- Qual a forma utilizada para avaliação da estratégia

Respostas	Frequência	Porcentagem %
BSC	69	100%
Outro	-	-
Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao processo de desdobramento da estratégia, talvez o mais complexo e avançado momento do plano estratégico, ou seja, uma etapa seguinte a sua implementação, onde as unidades organizacionais tem que fazer o exercício de enxergar a sua contribuição para estratégia macro da organização e mensurá-la. Foi caracterizado que a maior parte dessas instituições já foram capazes de implementar mais essa atividade 71% dos pesquisados (conforme tabela 4), mas uma boa parcela ainda não conseguiu realizá-la, possivelmente pela necessidade de amadurecimento estratégico exigido nessa etapa.

Tabela 4- Foi iniciado o processo do desdobramento da estratégia

Respostas	Frequência	Porcentagem %
Sim	49	71%
Não	20	29%
Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os mecanismos utilizados no processo de desdobramento da estratégia merece destaque (conforme tabela 5) o fato do painel de contribuição e do plano de ação serem ainda os principais mecanismos utilizados pelas organizações para desdobrar a estratégia em suas unidades, sendo que em 41% dos casos esses foram utilizados em conjunto. Merece ser lembrado outro ponto citado na pesquisa em campo livre definido como plano de contribuição

onde são indicadas pelas próprias unidades a sua participação para o cumprimento da estratégia.

Tabela 5- Mecanismos Utilizados no desdobramento da estratégia

Respostas	Frequência	Porcentagem %
Painel de contribuição	-	-
Plano de ação	19	39%
Ambos	20	41%
Outro	10	20%
Total	49	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O ultimo ponto abordado e o principal objeto de analise desse artigo foi a principal dificuldade encontrada nos órgãos públicos para desdobrar a estratégia, em outras palavras alinhar as unidades organizacionais ao plano estratégico buscando orientar o desempenho. Dentro os cinco elementos citados pela literatura (conforme tabela 6) apenas dois obtiveram indicações por parte dos órgãos pesquisados, sendo que o mais importante declarado obteve sozinho quase 60% das indicações foi o “pouco tempo dispendido pelos gestores para discutir a estratégia” superando em muito o segundo item “maior engajamento da alta administração com a estratégia” o que elucida de maneira simples o fato de um elemento primordial à estratégia, ainda não foi consolidada que é o tempo para trabalhar a estratégia.

Tabela 6- Principal dificuldade encontrada para desdobrar a estratégia

Respostas	Frequência	Porcentagem %
Não compreendem a estratégia	-	-
Poucos incentivos	-	-
Pouco tempo para discutir a estratégia	29	59%
Falta de associação entre orçamento e a estratégia	-	-
Maior engajamento da alta administração com a estratégia	20	41%
Total	49	100%

Fonte: Dados da pesquisa³

Vale ressaltar que a pesquisa documental, que teve como foco os sítios de alguns órgãos alvos da pesquisa, teve seu alcance restrito à análise da avaliação da estratégia, tendo em vista ao fato das informações coletadas não subsidiaram de forma a tornar possível a verificação dos itens que diziam respeito ao desdobramento da estratégia nessas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar, orientado pelos amplos conceitos sobre o planejamento estratégico e o desdobramento da estratégia na gestão pública, o presente trabalho apresentou alguns resultados importantes sobre os estágios de desenvolvimento da administração pública que fornecem importantes conhecimentos sobre o assunto, como a intrínseca preocupação com a modernização da gestão, demonstrada pela presença do planejamento estratégico em 100% dos órgãos pesquisados, havendo sempre a presença de um mecanismo de avaliação da estratégia (BSC, em todos os órgãos analisados), sendo que em mais de 70% dessas organizações já foi iniciado o processo de desdobramento do planejamento estratégico e como principal dificultador para alinhar as unidades organizações se destaca, em 59% dos casos, o pouco tempo existente para discutir a estratégia.

Caracterizando assim práticas que há muito tempo já eram uma realidade na gestão privada, mas que agora estão virando uma realidade consolidada também dentro administração pública. Com isso, espera-se possibilitar às organizações públicas em geral a utilização das informações e conhecimentos disponíveis, direcionando da melhor forma as suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais e maximizando, assim, os seus resultados.

Neste trabalho, foi estudado o planejamento estratégico e o alinhamento estratégico na perspectiva de diferentes autores, mas que em conjunto vislumbram um amadurecimento das organizações com a adoção dessas práticas modernas de gestão. Sendo assim, e conforme caracterizados no presente trabalho os órgãos pesquisados corroboram com o entendimento de que por mais que administração pública brasileira tenha caminhado bastante nos últimos anos no sentido da modernização e eficiência, ainda resta uma longa jornada a ser percorrida.

Observa-se como oportunidade de desenvolvimentos de trabalhos relacionados ao tema aqueles que possam de alguma forma se aprofundar sobre o estudo da eficácia alcançada com a implementação da estratégia na gestão pública. Dessa forma, o presente estudo não esgota o tema apresentado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** m breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997

BENDIX, Reinhard. **Max Weber: um perfil intelectual.** Trad. Elisabeth Hanna e Jose Viegas Filho. Brasília: Unb, 1986.

Baggio, Adelar Francisco. Lampert, Amauri Luis. **Planejamento organizacional** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados:** a busca pela maior efetividade na utilização dos serviços públicos. São Paulo: Exterior Editora, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração, Volume 2.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERRERO, Hemilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica:** uma abordagem prática – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Roberto S.. NORTON, David P.. **Alinhamento:** usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas; trad. Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5ª reimpressão.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia;** trad. James Sunderland Cook, - 3ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia Científica:** auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 5ª ed. Brasília: Edição do Autor. Scala Gráfica e Editora, 2004.

SILVA, Wânia Cândida da. MUCCI, Carla Beatriz Marques Rocha e. BAETA, Odemir Vieira. ARAUJO, Daniela SantanA. **O planejamento Estratégico na Administração Pública:** Um Estudo Multicaso. Disponível em:

<<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf>>. Acesso em: 25/02/2015 as 16:00.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas:**

Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Disponível em:

<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>> Acesso em 16/06/2014 às 14:30

Superior Tribunal de Justiça. **Gestão Estratégica**. Disponível em:

<http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Conhe%C3%A7a-o-STJ/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica>. Acesso em: 15/03/2014 às 23h05min.

Tribunal de Justiça de São Paulo. **Gestão Estratégica**. Disponível em:

<<http://www.tjsp.jus.br/Institucional/ConhecaOTJ/PlanejamentoEstrategico/Default.aspx>>. Acesso em 25/03/2015 às 14h30min.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. **Planejamento Estratégico**. Disponível em:

<http://www.tre-sp.jus.br/institucional/estrategia-do-tribunal/copy_of_estrategia-do-tribunal>. Acesso em 27/03/2015 às 15h30min.

Tribunal de Justiça de Goiás. **Portal da Estratégia**. Disponível em:

<<http://www.tjgo.jus.br/index.php/gestaoestrategica>>. Acesso em 28/03/2014 às 22h00min.

Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. **Gestão Estratégica**. Disponível em:

<<http://www.trt1.jus.br/web/guest/gestao-estrategica-nova;jsessionid=F71D2633E2F7ADDDF113C0197FA504A7>>. Acesso em: 26/03/2015 às 21h30min.

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Planejamento Estratégico**. Disponível

em: < <http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=7710>>. Acesso em: 28/03/2015 às 15h30min.

APÊNDICES

APÊNDICE “A” QUESTIONÁRIO QUESTIONÁRIO

Você está participando de uma pesquisa realizada em razão de um trabalho de conclusão de curso de especialização em Gestão Pública conduzida pela Anhanguera Educacional, cuja finalidade é levantar dados sobre o planejamento estratégico na gestão pública, em nenhuma hipótese será utilizada a identificação dos respondentes nem dos respectivos órgãos de origem. Selecione apenas um item por questão.

A sua participação é muito importante!!

DADOS ORGANIZACIONAIS

1. Qual tipo de justiça o órgão está vinculado?

- ☐ Estadual
- ☐ Federal
- ☐ Trabalho
- ☐ Eleitoral
- ☐ Militar
- ☐ Tribunal Superior

2. Qual o tempo aproximado de existência do órgão?

- ☐ até 5 anos
- ☐ entre 5 e 10 anos
- ☐ entre 10 e 15 anos
- ☐ entre 15 e 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3. Existe Planejamento Estratégico institucionalizado no órgão?

- ☐ Sim

☐ Não (caso selecione esta opção a pesquisa termina aqui)

☐ Não sei

4. Existe uma unidade do órgão em questão com a responsabilidade de monitorar a estratégia?

☐ Sim

☐ Não

5. Há quanto tempo foi implementado o planejamento estratégico no seu órgão?

☐ até 1 ano

☐ até 2 anos

☐ até 3 anos

☐ até 4 anos

☐ mais de 4 anos

6. Qual a forma utilizada para avaliação da estratégia?

☐ Balanced Scorecard

☐ Outra? Qual _____

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

7. Já foi iniciado o processo de desdobramento estruturado da estratégia?

☐ Sim

☐ Não (caso selecione esta opção a pesquisa termina aqui)

8. Qual ou quais foram os mecanismos utilizados neste processo?

☐ Painel de contribuição

☐ Plano de ação

☐ O dois itens anteriores

☐ Outro. Qual? _____

9. Qual a principal dificuldade encontrada no desdobramento da estratégia

☐ O fato dos servidores não compreenderem a estratégia

- () Poucos incentivos aos gestores associados a estratégia
- () Pouco tempo despendido pelos gestores para discutir a estratégia
- () Falta de uma associação entre o orçamento e a estratégia
- () Maior engajamento da alta administração no gerenciamento da estratégia

APÊNDICE “B” PROJETO DE PESQUISA

Pós Graduação em Gestão Pública

2º Semestre - 2014

Orientador(a): Olney Bruno

Aluno: Vital Serafim de Arruda

VITAL SERAFIM DE ARRUDA

**O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZACIONAIS
PÚBLICAS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Departamento de Pós-Graduação e Extensão da Anhanguera Educacional, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista.

BRASÍLIA

2014

Tema

O Desdobramento da Estratégia nas Organizações Públicas

Para Souza (2010), o planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação da estratégia organizacional de longo prazo, no qual se busca o maior conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida, ele impõe racionalidade às ações das instituições no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

O planejamento estratégico pode ser entendido também como a elaboração, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, de uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (Herrero, 2005). Este projeto de pesquisa visa abordar o planejamento estratégico com enfoque nas organizações públicas do judiciário brasileiro, visando elencar os principais fatores que impactam diretamente no processo do desdobramento da estratégia nas unidades organizacionais.

Ainda segundo Herrero apud Revista Forbes (2005), os principais obstáculos à implementação da estratégia são: o fato dos colaboradores não a compreenderem, poucos incentivos aos dirigentes associados a estratégia, pouco tempo despendido pelos gestores para discuti-la e a falta de uma associação entre o orçamento e a estratégia. Diante dessas perspectivas apresentadas torna-se de fundamental importância conhecer as dificuldades encontradas pela gestão pública para alinhar as unidades organizacionais ao seu planejamento estratégico.

Para Caiuby (2011), o desdobramento da estratégia consiste na definição de estratégias específicas para as unidades ou áreas finalísticas objetivando o alcance da visão de futuro a partir da estratégia definida pelo órgão central. Assim as organizações criam o seu planejamento estratégico visando alcançar os objetivos que foram por elas traçados e independentemente da forma pela qual elas se utilizam para implementar essa estratégia, necessariamente precisarão realizar um desmembramento desse planejamento macro em partes menores visando a sua melhor implementação ou até mesmo o seu êxito, esse projeto de pesquisa está focado nas organizações públicas do judiciário brasileiro e se propõe a realizar a análise dessa etapa de alinhamento das unidades organizacionais identificando as principais dificuldades encontradas.

Problematização

Quais são os principais fatores e as principais dificuldades encontradas pela administração pública do judiciário para a implementação do desdobramento da Estratégia nas unidades organizacionais?

Hipótese

O maior engajamento da alta administração é o principal fator a ser alcançado na implementação do desdobramento da estratégia.

A Dificuldade dos colaboradores em compreenderem a estratégia da organização é o fator preponderante.

Objetivos

Objetivo Geral

O artigo tem como objetivo geral analisar, orientado pelos princípios da gestão estratégica, o desdobramento da estratégia na gestão pública judiciária.

Objetivos Específicos

- Revisar os conceitos sobre Planejamento Estratégico;
- Investigar as ações adotadas no poder judiciário brasileiro para o desdobramento da estratégia organizacional;
- Identificar os principais entraves relacionados ao desmembramento da estratégia nas unidades organizacionais;
- Analisar a gestão estratégica na gestão pública judiciária.

Justificativa

O planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras caminha a passos lentos, tendo em vista, que diversos fatores dificultam o seu melhor desenvolvimento. O poder judiciário brasileiro vem passando por um processo de aperfeiçoamento e modernização da sua gestão, ao longo dos últimos anos, buscando solidificar o planejamento estratégico como um dos principais pilares desse processo. Conhecer as principais dificuldades enfrentadas na etapa de consolidação da estratégia, que é o alinhamento organizacional, torna-se um elemento de suma importância para a gestão pública, tendo em vista a facilitar o processo de assimilação da estratégia.

O presente trabalho visa conhecer, pautado em um referencial teórico que sustente cientificamente a importância do tema, a aplicabilidade dos conceitos e princípios relacionados ao Planejamento Estratégico e o seu desdobramento, sugerindo possíveis formas para a sua utilização no alcance de resultados organizacionais mais produtivos.

Este artigo torna-se relevante, por mostrar a importância e a relação entre as práticas organizacionais adotadas e a implementação do Planejamento Estratégico na gestão pública. E ainda possibilitar a análise de casos práticos relacionados à estratégia e a sua importância na administração pública.

Metodologia

A metodologia utilizada representa a descrição dos métodos gerais e específicos, assim como as técnicas e os instrumentos que serão utilizados na coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa. A abordagem a ser utilizada para a análise das informações colhidas será a forma quantitativa, utilizando-se de fórmulas estatísticas que melhor representarão o objetivo do projeto de pesquisa, mensurando de forma objetiva as informações. Quanto aos fins a pesquisa será caracterizada como explicativa, tendo como objetivo conhecer os principais fatores e esclarecer as principais dificuldades encontradas pela administração pública judiciária para a implementação do desdobramento do Planejamento Estratégico nas unidades organizacionais. Quanto aos meios serão utilizadas as pesquisas: bibliográficas, de campo (aplicação de questionário) e a investigação documental.

A pesquisa bibliográfica servirá de embasamento teórico para a os objetivos formulados, utilizando-se dos conceitos desenvolvidos pelos diversos autores pesquisados, a pesquisa de campo, envolverá a aplicação de questionário para o fornecimento de dados, que possibilitarão o levantamento de informações imprescindíveis para o desenvolvimento do artigo.

Será realizada investigação documental no levantamento de informações institucionais para obtenção de dados referentes ao processo da gestão pública do planejamento estratégico.

Bibliografia

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados**: a busca pela maior efetividade na utilização dos serviços públicos. São Paulo: Exterior Editora, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERRERO, Hemilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Roberto S.. NORTON, David P.. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas; trad. Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5ª reimpressão.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**; trad. James Sunderland Cook, - 3ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia Científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 5ª ed. Brasília: Edição do Autor. Scala Gráfica e Editora, 2004.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>> Acesso em 16/06/2014 as 14:30.